

Anna Lubecka

ROBERT GIBSON
INTERCULTURAL BUSINESS COMMUNICATION:
FACHSPRACHE ENGLISH

Intercultural Business Communication: Fachsprache English, książka Roberta Gibsona wydana przez Cornelsen & Oxford w 2000 roku, na pewno spełni oczekiwania nie tylko studentów, dla których zagadnienia komunikacji interkulturowej są przedmiotem studiów, ale także tych wszystkich, których nowa rzeczywistość wielokulturowa zmusza do coraz częstszych i coraz bardziej zróżnicowanych kontaktów czy to zawodowych, naukowych, czy wreszcie turystycznych, gdzie doświadczają inności obcych i, co może najtrudniej zrozumieć, inności siebie samych. Jest to także cenna i pożyteczna książka dla nauczycieli, których doświadczenie nie zawsze jest na tyle bogate, aby, sięgając tylko do niego, mogli przybliżyć uczącym się bogate i skomplikowane w swojej różnorodności zagadnienia komunikacji na styku kultur. Ponadto lektura tej pozycji okazuje się pasjonującą podróżą intelektualno-emocjonalną, gdzie czytający nie tylko zdobywa lub porządkuje informacje o zasadach porozumiewania się w innych kulturach, często znanych, np. w kulturach europejskich i w kulturze amerykańskiej, lub w kulturach egzotycznych takich, jak: chińska, japońska, tajska i indyjska, ale także, dzięki pogłębionej introspekcji zainspirowanej lekturą, zgłębia wiedzę o sobie samym, o kulturze, której jest użytkownikiem i twórcą zarazem.

Mottem dla książki Gibsona, a jednocześnie przesłaniem, które nabiera nowego, specjalnego znaczenia w kontekście zmian, nie zawsze pozytywnych, na progu XXI wieku, są słowa cesarza Chin, Yung Chenga z początku XVIII wieku. Yung Cheng zauważył, że ludzie nie posiadają odpowiedniej wiedzy i ciągle uważają, że dobre jest to, co znają i co jest do nich podobne, natomiast, wszelkiego rodzaju odmiennosć przeraża ich, wyzwała w nich agresję i powoduje wartościowanie negatywne. Nie rozumieją, że ludzie różnią się od siebie, i że jest równie niemożliwe zmusić ich do tego, aby byli inni, jak i do tego aby byli tacy sami.

Poznanie jest więc podstawowym obowiązkiem każdego z nas, ale musimy zdać sobie sprawę z faktu, że proces ten przebiega na dwóch wzajemnie uzupełniających się poziomach: 1) kognitywnym, rozumianym jako proces poznawczy pozwalający na włączenie nowych informacji w istniejące już intelektualne struktury poznawcze i 2) relacji interpersonalnych, gdzie emocje odgrywają zasadniczą rolę i kształtują widzenie i rozumienie świata. Sama wiedza intelektualna nie wystarcza, aby proces komunikowania zakończył się sukcesem. To właśnie atrybucje znaczeń na poziomie emocjonalnym najczęściej decydują o sukcesie lub porażce interlokutorów. W wyraż-

nie realizowanym założeniu Gibsona, czytelnik doświadcza tych dwóch aspektów poznania, uczestnicząc w przygotowanych ćwiczeniach i odpowiadając na wiele pytań, których adresatem jest on sam. Książka uczy jak rozwiązywać problemy, gdy brak jednoznacznie pozytywnego rozwiązania, lub chociaż wskazówki, jak poruszać się w labiryncie mało czytelnych znaczeń, a ponadto ich interpretacje w obrębie znaczeń, które wynikają z kultury odbiorcy okazują się mylne. Niech przytoczony przykład błędnej interpretacji i w konsekwencji braku komunikacji pomiędzy japońskim i norweskim biznesmenem uzmysłowi znaczenie kultury, którą wielu interkulturalistów nazywa niewidzialnym wymiarem komunikacji.

Po stwierdzeniu przez Japończyka, że prowadzenie wspólnych interesów będzie bardzo trudne, Norweg zadaje pytanie, jak mógłby pomóc w rozwiązaniu możliwych problemów. Subtelny sygnał o braku możliwości podjęcia jakiejkolwiek współpracy wyrażony w sposób jak najbardziej aluzyjny i pośredni nie został w ogóle zauważony przez Norwega, którego charakteryzuje bezpośredniość i precyzyjność w tworzeniu komunikatu.

Gibson wybrał dla swojej książki metodę heurystyczną, nieustającego dialogu z czytelnikiem. Książka *Intercultural Business Communication* zadaje wiele pytań, nie zawsze udzielając na nie satysfakcjonujących odpowiedzi. Nie jest to więc wyczerpująca lista zaleceń, wskazówek i zakazów, co zrobić, by odnieść sukces w procesie komunikowania się. Takie podejście, zapewne łatwiejsze w odbiorze i wychodzące naprzeciw wielu oczekiwaniom, szczególnie osób wchodzących dopiero w dziedzinę komunikacji interkulturowej, spłyciłoby i uprościłoby rozumienie procesu komunikowania, zaowocowałoby jego bardzo powierzchownym potraktowaniem, a pozornie przynosząc jednoznaczne odpowiedzi doprowadziłoby do impasu i wypaczenia koncepcji kontaktów interpersonalnych w kontekście wielokulturowości. Podkreśla to Gibson, mówiąc, że jego zamiarem jest jedynie zwrócenie uwagi na pewne kulturowe zrelatywizowanie zjawisk tworzących komunikację interkulturową lub jej towarzyszących, a przez to wytworzenie u komunikujących się wrażliwości, otwartości, postawy etnorelatywizmu, szacunku i tolerancji dla inności, umiejętności krytycznej oceny i atrybucji znaczeń uwarunkowanych szeroko pojętym kontekstem kulturowym.

Książka zawiera bardzo wiele cennych uogólnień i generalizujących stwierdzeń, które ukazują tendencje i kierunki wyznaczające skrypty komunikacyjne typowe dla danej kultury, ale Gibson daleki jest od traktowania tych informacji dogmatycznie. Takie widzenie procesów porozumiewania się wynika z jego złożoności. Tak, jak to słusznie ujął Geert Hofstede¹, jeden z czołowych przedstawicieli i twórców komunikacji interkulturowej, zachowania, także zachowania komunikacyjne są zawsze wypadkową trzech komponentów, które tworzą rozmaite konfiguracje:

1) cech uniwersalnych, odziedziczonych i wspólnych dla całej ludzkości, które odróżniają ją od innych mieszkańców naszej planety;

2) kulturowych wyznaczników tożsamości, które oparte są na wartościach różnicujących poszczególne grupy kulturowe między sobą, i które przekazywane są w procesie socjalizacji z pokolenia na pokolenie wszystkim członkom danej grupy językowo-kulturowej;

3) indywidualnych cech osobowościowych, zarówno odziedziczonych, jak i wyuczonych, które nadają niepowtarzalny charakter każdemu człowiekowi.

¹ G. Hofstede, *Cultures and Organizations*. McGraw Hill, 1991, s. 6.

To właśnie ta ostatnia grupa cech osobowościowych powoduje, że, jak napisał w 1725 roku Jonathan Swift, nienawidzimy wszystkie narody, zawody, społeczeństwa, ale miłość naszą kierujemy na jednostki. ...Z zasady nienawidzimy tego zwierzęcia nazwanego Człowiekiem, ale gorącą miłością darzymy Jana, Piotra, Tomasza itd.”². Tym samym każdy akt komunikacyjny, gdzie biorą udział konkretni ludzie, a nie abstrakcyjni przedstawiciele narodów, grup, profesji itd. wymyka się jednoznacznym definicjom i kategoryzacji, zaprzeczając wszelkim oczekiwaniom i stereotypom. Jest zawsze niepowtarzalnym spotkaniem ludzi i kultur, procesem zmiennym i odzwierciedlającym cechy interlokutorów, w trakcie którego rozmówcy negocjują znaczenia przekazywanych informacji i swoją własną tożsamość.

Książka Gibsona podzielona jest na pięć części: 1) „Interkulturowe wyzwanie” („Intercultural challenge”), 2) „Wymiary kultury” („Cultural dimensions”), 3) „Komunikowanie w biznesie” („Business Communication”), 4) „Kultury” („Cultures”), i 5) „Dalsze informacje” („Going further”). Każdą z tych części, których podrozdziały traktują ze szczegółami przedstawiane zagadnienia można uznać za zamkniętą całość i jednocześnie kolejny etap do zrozumienia na czym polega proces porozumiewania się, gdy rozmówcami są członkowie odmiennych społeczności językowo-kulturowych.

I tak część pierwsza pt.: „Interkulturowe wyzwanie” pełni funkcję wprowadzenia. Mimo że dzisiaj nie trzeba już nikogo przekonywać o potrzebie dogłębnego studiowania zagadnień komunikacji interkulturowej, pierwszy podrozdział dotyczy tego właśnie problemu, przede wszystkim wagi podjętych studiów dla biznesu, który nie tylko przyjmuje formy korporacji transkulturowych, globalnych, ale także coraz częściej boryka się z wieloma nowymi problemami w wyniku rozszerzenia koncepcji wielokulturowości i powstaniu subkultur mniejszości o innych orientacjach seksualnych, subkultury kobiet, subkultury grup wiekowych, subkultur grup profesjonalnych, subkultur korporacyjnych itd. Z drugiej strony, przejawem wielokulturowości jest zjawisko synergii i chociaż jego pozytywne rezultaty są powszechnie znane, sam proces osiągnięcia tego typu relacji wymaga wiele wysiłku, wiedzy i zaangażowania. Inne ważne problemy, na które zwraca uwagę Gibson, to relacja pomiędzy kulturą a funkcjonowaniem organizacji, szczególnie w biznesie. W tym kontekście doprecyzowania wymaga sama definicja koncepcji *kultura*, gdyż jest to tak pojemne pojęcie (istnieje ponad 200 różnych definicji kultury), że konieczne jest jego zawężenie dla potrzeb przedstawianej pracy. Otóż, zgodnie z tradycją interkulturalistów, *kultura* rozumiana jest jako system wartości, które determinują postawy i zachowania członków grup językowo-kulturowych i wpływają na procesy atrybucyjne dokonywane w procesie komunikowania się (zob. definicja kultury jako góry lodowej, model cebulowy, model drzewa)³. Ten rozdział przedstawia także takie ważne komponenty procesu komunikowania się jak: postawy, systemy wartości, kulturowe stereotypy, oraz szok kulturowy, jego objawy i etapy. Gibson zastanawia się także nad tym, co warunkuje sukces menedżera korporacji transkulturowej.

Opierając się na rezultatach badań Marxa, z których jasno wynika, że kompetencje społeczno-towarzyskie, otwartość i giętkość umysłu oraz adaptacja kulturowa są dużo ważniejsze niż doskonale opanowany warsztat pracy (profesjonalizm), zyskuje jeszcze jeden koronny argument przemawiający za koniecznością poznania mechanizmów

² R. Gibson, *Intercultural Business Communication: Fachsprache English*, Cornelsen & Oxford, 2000 r., s. 7.

³ Tamże, s. 16–17.

komunikacji interkulturowej. Codzienne kontakty biznesmenów coraz częściej dowodzą, że modelowy menedżer posiada nie tylko „know-how”, ale także tzw. „soft skills” – umiejętności, dzięki którym konkretna wiedza profesjonalna może być z sukcesem stosowana poza jej pierwotnym kontekstem. Stąd też cały podrzdział poświęcony jest zaadaptowanemu modelowi uczenia się kultury „Johari Window”⁴ według Joseph Luft i Harrington Ingram.

Rozdział drugi zatytułowany „Wymiary kultury” rozpoczyna się od naszkicowania krótkiej historii komunikacji interkulturowej z podkreśleniem jej interdyscyplinarnego charakteru i przedstawienia jej głównych twórców. Są to postaci tak znane jak amerykańscy antropolodzy Edward Hall, autor bestsellerów *Bezdzwięczny język* (1959) i *Ukryty wymiar* (1966)⁵, oraz Florence Kluckhohn i Fred Strodbeck, twórcy pięciu kluczowych komponentów orientacji kulturowej (1961), holenderski psycholog społeczny i inżynier Geert Hofstede, którego książka *Cultural Consequences* (1980), gdzie dokonuje klasyfikacji kultur w obrębie 5 kategorii różnicujących (indywidualizm/ kolektywizm, unikanie niepewności, dystans do władzy, męskość/ kobiecość i orientacja długo-/krótkoterminowa) ciągle stanowi klucz do opisywania kultur, i społeczny socjolog również z Holandii, Fons Trompenaars, który zaproponował nową klasyfikację kultur w książce *Riding the waves of culture* (1992).

Szczególnie Hall przykłada dużą wagę do bogatego repertuaru środków niewerbalnych, które w wielu sytuacjach zastępują komunikację werbalną, a gdy pojawiają się wątpliwości, którym informacjom dać wiarę, okazuje się, że wygrywa przekaz niewerbalny. Trzeba jednak uświadomić sobie, że repertuar niewerbalnych środków porozumiewania nie ogranicza się tylko do ekspresji twarzy, języka ciała, czy też gestów. Proksymika, czyli odległość między rozmawiającymi, kod zapachowy – olfatyka, koncepcja czasu – chronometryka, dotyk – haptyka, kontakt wzrokowy – okulestyka, czy wreszcie niska lub wysoka kontekstowość, a także cechy paralingwistyczne takie, jak: intonacja, wysokość i brzmienie głosu, głośność wypowiedzi, reguły organizujące dyskurs, np. kolejność zabierania głosu posiadają swoją bardzo bogatą semantykę kulturową. Wiele nieporozumień właśnie w wyniku pomijania tych elementów komunikacyjnych lub ich błędnych interpretacji dowodzi jak ważny jest to problem. Dalsza część tego rozdziału to analiza wpływu kulturowych kategorii kontrastujących Hofstede na przebieg aktu komunikacyjnego. Liczne tabele i wykresy ilustrują dyskutowane zjawiska.

Rozdział trzeci, zgodnie z tym co zapowiada jego tytuł „Komunikacja w biznesie”, dotyczy w całości różnych aspektów tego rodzaju porozumiewania się. Kolejno pojawiają się takie tematy jak: zarządzanie personelem, negocjacje, spotkania towarzyskie, dokonywanie prezentacji, reklama i pisanie podań o pracę. Oczywiście to, co interesuje Gibsona, to jak te same czynności i umiejętności zmieniają się w zależności od tła kulturowego, np. jak kulturowo uwarunkowane oczekiwania wobec menedżera wpływają na zmianę oceny jego działań, czy i w jakim stopniu zasady kulturowo-religijne decydują o możliwości wprowadzenia aluzji erotycznych do reklamy. Podobnie jak pozostałe rozdziały, ta część łączy bogatą wiedzę teoretyczną ze wskazówkami prakty-

⁴ Tamże, s. 29.

⁵ Książki te ukazały się w polskim tłumaczeniu w serii Muza Spektrum Warszawskiego Wydawnictwa Literackiego.

czynymi. Ekspresyjne metafory ułatwiają percepcję przedstawianych zagadnień, np. mówiąc o różnicach pomiędzy rozmiarami społecznego i prywatnego komponentu osobowości w kulturze amerykańskiej i niemieckiej, Gibson używa koncepcji brzoskwini i kokosa, którą zapożyczył od Zaninelli.

Rozdział czwarty poświęcony jest prezentacji wybranych kultur europejskich – niemieckiej, francuskiej, włoskiej i angielskiej, kultury amerykańskiej, oraz tak różnych kultur azjatyckich jak japońska, chińska i hinduska. Poszczególne problemy przedstawione w poprzednich rozdziałach znajdują tutaj naturalną realizację w systemie wartości i odpowiadającym im zachowaniom. Takie holistyczne potraktowanie kultur pozwala zauważyć, jak kształtują się zależności pomiędzy wszystkimi elementami danego systemu i jakie zyskują przełożenie na konkretne działania komunikacyjne.

Rozdział piąty ma charakter bardzo praktyczny, gdyż czytelnik znajdzie w nim adresy organizacji SIETAR (Society International for Education, Training and Research), sugestie jak uniknąć wyboru niewłaściwego trenera interkulturowego, bibliografię ważniejszych pozycji książkowych, słownik terminów stosowanych przez Gibsona, oraz sugerowane odpowiedzi do wydarzeń krytycznych i studiów przypadków zamieszczonych w tekście.

Należy jeszcze raz podkreślić, że we wszystkich rozdziałach autor konsekwentnie wprowadza czytelnika w poszczególne zagadnienia, ilustrując je dobrze dobranymi studiami przypadków, wydarzeniami krytycznymi, ćwiczeniami, komentarzami i pytaniami, często pozostawionymi bez jednoznacznych odpowiedzi. W ten sposób czytający zachowuje się tak, jak w rzeczywistej sytuacji kontaktów interkulturowych, gdzie nie zawsze znajdzie od razu trafną odpowiedź, ale gdzie powinien wykazać się takimi umiejętnościami, jak przede wszystkim, zdolność interpretacji entorelatywistycznej i okazywania szacunku. Niewątpliwie diagramy, wykresy, tablice i zdjęcia stanowią cenną pomoc ułatwiającą percepcję przedstawianego materiału. Zaslugą autora i mocną stroną tej książki jest podejście interaktywne – czytelnik nie jest traktowany jak bierny odbiorca pewnej dozy wiedzy, ale razem z autorem tworzy ją aktywnie, wykonując ćwiczenia. Należy zwrócić uwagę na liczne pytania, które pojawiają się w komentarzach do studiów przypadków i wydarzeń krytycznych, a które mają na celu dokonanie przez czytającego konfrontacji prezentowanych zachowań i wzorców komunikacyjnych z zachowaniami i wzorcami społecznie akceptowanymi w jego własnej kulturze. Jak bardzo prawdziwie i naturalnie brzmią w kontekście książki Gibsona słowa, że zdobywanie wiedzy o innych kulturach i sposobach komunikowania się są kluczem do zrozumienia, a może nawet odkrycia swojej własnej tożsamości, prawdy o społeczności kulturowej, której jesteśmy członkami. Każda podróż interkulturowa jest jednocześnie podróżą w głąb siebie.

Książka Gibsona porusza ogrom zjawisk z zakresu komunikacji interkulturowej, samych w sobie trudnych i skomplikowanych, na stosunkowo małej przestrzeni. Stąd uczucie niedosytu, a czasem wrażenie pobieżnego, zaledwie sygnałnego traktowania wielu zagadnień, chociaż te braki mogą także stać się inspiracją, aby poszukać innych publikacji i zagłębić się w poszczególne problemy. Moim zdaniem, trudno będzie przez tę książkę przebrnąć samoukowi rozpoczynającemu dopiero przygodę interkulturową. Jest ona natomiast bardzo pożyteczną pomocą dla studentów kursowych lub

osób, które potrzebują pewnych ram teoretyczno-praktycznych dla uporządkowania własnej wiedzy i doświadczeń.

Summary

It is a presentation of the work by Robert Gibson *Intercultural Business Communication: Fachsprache English*.